

# **ANALISA PERSEPSI *LEADER MEMBER EXCHANGE* PADA KAMPOENG ROTI**

**Endo Wijaya Kartika**

Email: endo@petra.ac.id

**Adriana Aprilia**

Email : apriliah@petra.ac.id

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

**Thaddeus Richardo Giyanto**

Email: thaddeusrichardo@rocketmail.com

**Kenny Handoko**

Email: kenny.handoko@yahoo.com

## **ABSTRACT**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa adanya perbedaan persepsi mengenai *Leader Member Exchange* pada Kampoeng Roti dilihat dari dua sudut pandang. *Leader Member Exchange* terdiri dari aspek afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional. Teknik analisa yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dan *one way Anova*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, terdapat perbedaan persepsi mengenai kualitas hubungan *Leader Member Exchange* dilihat dari sudut pandang karyawan dan sudut pandang pemimpin. Perbedaan terletak pada aspek loyalitas.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange*

This research was conducted to analyze the difference perception about *Leader Member Exchange* in Kampoeng Roti, from 2 points of view. Research methods that are used are descriptive quantitative and one way Anova. The result showed that there is a different perception about the *Leader Member Exchange* relationship quality from the employee's point of view and leader's point of view. The difference is found on loyalty aspect.

Keyword: *Leader Member Exchange*

## **PENDAHULUAN**

Karyawan merupakan tulang punggung dan penggerak jalannya aktifitas perusahaan. Hal tersebut membuat karyawan memiliki peran penting dalam menentukan kinerja suatu perusahaan, dimana kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku setiap karyawan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut (Sidharta dan Margaretha, 2011). Michael, Handfield dan Axelrod (2001), mengatakan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan sejauh mana perusahaan mampu mengelola, mengembangkan dan memotivasi karyawan yang potensial. Simamora (2006, p.175) mengatakan tidak satupun faktor dalam aktivitas bisnis yang mempunyai dampak yang lebih langsung terhadap kesejahteraan perusahaan, selain daripada sumber daya manusia. Dengan demikian, jika pengelolaan sumber

daya manusia oleh suatu perusahaan tidak berjalan dengan efektif, maka akan muncul berbagai masalah yang akan mengganggu kinerja perusahaan (Khoiroh, 2012, p.6).

Dalam rangka mengelola sumber daya alam yang ada, salah satu hal yang harus diperhatikan oleh para pemimpin perusahaan adalah kualitas hubungan yang terbentuk antara karyawan dengan pemimpin. Morrow *et al.* (2005, p.682) menyatakan bahwa kualitas hubungan yang baik antara karyawan dengan pemimpin akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas. Teori mengenai kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawan ini disebut dengan *Leader Member Exchange (LMX)*, yaitu pemimpin membangun suatu tipe hubungan timbal balik yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang ada (Graen dan Uhl-Bien, 1995). *LMX* merupakan suatu konstruk multidimensi yang didalamnya mencakup dimensi afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional (Liden dan Maslyn, 1998).

Penelitian-penelitian terdahulu pada umumnya menitik beratkan hanya pada pengukuran *LMX* dari sudut pandang karyawan terhadap pemimpin (Greguras dan Ford, 2006). Greguras dan Ford (2006) menambahkan bahwa penilaian *LMX* dari 1 sudut pandang akan menghasilkan penggambaran yang tidak lengkap dan tidak akurat, sehingga hubungan *LMX* harus selalu dinilai dari 2 sudut pandang, yaitu sudut pandang karyawan terhadap pemimpin atau disebut dengan *Leader Member Exchange-Multidimensional (LMX-MDM)* dan sudut pandang pemimpin terhadap karyawan atau disebut *Supervisor Leader Member Exchange-Multidimensional (SLMX-MDM)*.

Adanya 2 sudut pandang pada *LMX* menyebabkan adanya kemungkinan perbedaan persepsi atau informasi yang dihasilkan diantara keduanya. Zhou dan Schriesheim (2009) menyatakan, ketidaksamaan informasi yang didapat dari hasil *SLMX-MDM* dan *LMX-MDM* menunjukkan perbedaan nyata persepsi yang ada diantara pemimpin dengan karyawan. Besar kemungkinan pemimpin dan karyawan mempersepsikan hubungan *LMX* dengan sikap yang berbeda, dimana hal ini berpengaruh pada formasi, pembangunan, dan efektivitas dari hubungan *LMX* itu sendiri. Ketika informasi dari *SLMX-MDM* dan *LMX-MDM* menunjukkan hasil yang seimbang dimana pemimpin dan karyawan memiliki persepsi yang sama, menunjukkan bahwa hubungan *LMX* yang terbentuk tergolong pada kelompok *In Group*, dimana pemimpin dan karyawan membangun sebuah hubungan *partnership* yang saling mendukung dan membangun (Truckenbrodt, 2000).

Apabila informasi yang didapat tidak menunjukkan hasil yang seimbang, sebagai contoh persepsi *LMX-MDM* lebih tinggi daripada persepsi *SLMX-MDM*, hal tersebut menunjukkan adanya indikasi *Ingratiatory* antara pemimpin dengan karyawan, dalam hal ini hubungan *LMX* yang terbentuk tergolong pada kelompok *Out Group* dimana karyawan hanya mendapatkan waktu yang terbatas oleh pemimpin dan hubungan yang terjalin hanya sebatas pada koridor kerja. *Ingratiatory* merupakan fenomena yang lazim di dunia kerja, dimana karyawan melihat atasan sebagai target yang ingin dikejar, dan kemudian menggunakan strategi yang berpengaruh secara positif untuk mencapai tujuan pribadi (Kipnis, Schmidt, dan Wilkinson, 1980). Apabila persepsi *SLMX-MDM* menunjukkan hasil yang lebih tinggi daripada persepsi *LMX-MDM*, menunjukkan adanya indikasi pemimpin kurang dominan dalam menjalankan perannya dan memiliki ekspektasi yang terlalu tinggi terhadap para karyawan.

Kampoeng Roti, sebuah bisnis pada bidang usaha *pastry* dan *bakery* yang telah berdiri sejak tahun 2011 hingga saat ini, merupakan salah satu perusahaan yang sangat memperhatikan

kualitas hubungan yang terbentuk antara pemimpin dengan karyawan yang ada. Kampoeng Roti sendiri selain memiliki sejumlah outlet yang tersebar di Surabaya dan Sidoarjo, juga memiliki pabrik produksi yang berlokasi di daerah Surabaya Barat, dimana dalam proses produksi tersebut dibagi menjadi 4 divisi utama, yaitu *Mixing Division*, *Table Division*, *Oven Division*, dan *Finishing Division*, dengan total jumlah karyawan pabrik mencapai 284 karyawan. Pada penelitian kali ini, objek yang akan diteliti adalah pabrik produksi dari Kampoeng Roti, dengan pertimbangan jumlah karyawan dan aktivitas yang lebih banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan dan aktivitas yang ada pada outlet-outlet Kampoeng Roti. Secara lebih spesifik, divisi yang akan diteliti adalah *Table Division*, dikarenakan tenaga manusia yang secara langsung paling banyak digunakan adalah pada *Table Division*.

Berdasarkan observasi awal dan wawancara secara langsung antara peneliti dengan *Supervisor* dari *Table Division* dan beberapa karyawan yang ada (wawancara singkat, 12 April 2016), ditemukan bahwa terdapat perbedaan penilaian mengenai kualitas hubungan yang terbentuk antara karyawan dengan pemimpin pada departemen *Table Division* Kampoeng Roti. *Supervisor* dari *Table Division* yang telah bekerja di Kampoeng Roti selama kurang lebih 4 tahun menyatakan bahwa hubungan yang terbentuk dengan karyawan cukup baik, konflik yang pernah terjadi hanya sebatas kesalahpahaman antara pemimpin dengan karyawan. *Supervisor* melakukan pendekatan secara personal kepada setiap karyawan, namun hanya sebatas pada koridor kerja. Beberapa karyawan dari *Table Division* pernah diberi surat peringatan karena sikap indisipliner.

Wawancara lebih jauh dilakukan kepada 4 karyawan dari *Table Division* dimana 2 diantaranya pernah mendapatkan teguran berupa surat peringatan. Karyawan pertama menyatakan bahwa kualitas hubungan yang terbentuk baik dan tidak pernah timbul konflik yang berarti. Di luar koridor profesionalisme kerja, jarang terjadi hubungan antara karyawan dengan pemimpin. Karyawan kedua menyatakan bahwa *Supervisor* dari *Table Division* merupakan seorang pemimpin yang baik dan mau terjun secara langsung membantu para karyawan. Tidak pernah terjadi konflik yang berarti dan hubungan di luar koridor kerja sangat dekat sebagai seorang teman. Karyawan ketiga merupakan salah satu yang pernah mendapatkan teguran berupa surat peringatan, namun diakui oleh karyawan bahwa tidak pernah terjadi konflik yang berarti dengan pemimpin. Hubungan yang terbentuk hanya sebatas pada dunia kerja. Karyawan keempat yang diwawancara oleh peneliti juga merupakan salah satu karyawan yang pernah mendapatkan surat peringatan karena tindakan indisipliner. Karyawan keempat menyatakan bahwa *Supervisor* dari *Table Division* adalah seorang pemimpin yang baik dan tegas. Karyawan mengaku sering berhubungan dengan pemimpin di luar koridor profesionalisme kerja.

Berdasarkan hasil dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan *Supervisor* dan 4 karyawan dari *Table Division*, didapati dua dari empat karyawan memiliki jawaban yang berbeda jika dibandingkan dengan jawaban dari *Supervisor* selaku pemimpin. *Supervisor* mengakui bahwa hubungan yang terbentuk dengan karyawan hanya sebatas pada dunia kerja, namun sebagian karyawan mengaku sering berhubungan langsung dengan *Supervisor* di luar koridor kerja. Hasil wawancara awal menunjukkan bahwa terdapat perbedaan informasi yang diberikan oleh *Supervisor* selaku pemimpin dengan para karyawan pada *Table Division* Kampoeng Roti.

## TEORI PENUNJANG

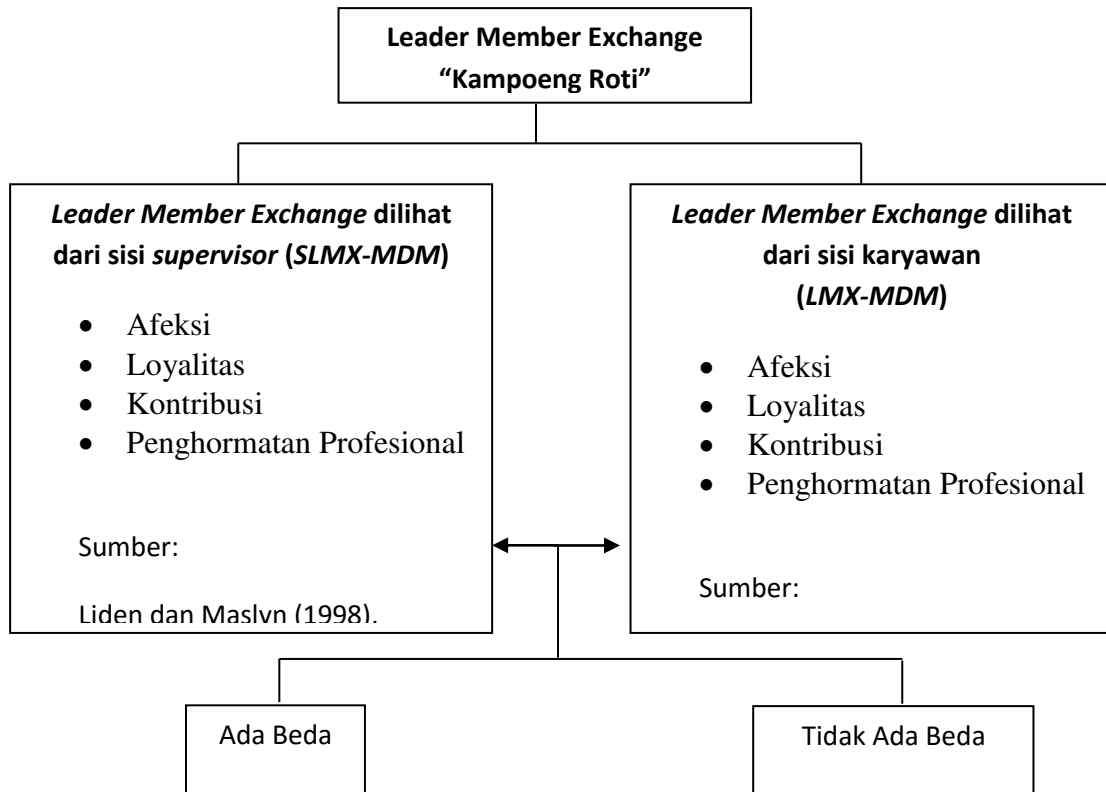
Truckenbrodt (2000, p.234) menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi, dilihat dari hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu *In Group* dan *Out Group*. Perbedaan antara dua kelompok ini adalah tingkat kedekatan hubungan dan interaksi antara pimpinan dan bawahan. Karyawan yang memiliki hubungan interaksi yang tinggi antara pimpinan dan bawahan masuk kelompok *In Group*, dan di luar kelompok *In Group* adalah kelompok *Out Group*. Berikut adalah definisi dari kelompok *In Group* dan *Out Group*:

1. *In Group* : Dalam hubungan ini, atasan dan bawahan membangun suatu hubungan *partnership* yang dicirikan oleh adanya pengaruh timbal balik, saling mempercayai, dan perasaan senasib.
2. *Out Group* : Dalam hubungan ini, atasan dicirikan sebagai orang yang mengawasi, bawahan memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, mendapatkan hubungan antara atasan dengan bawahan dalam koridor interaksi otoritas yang formal.

Schriesheim *et al.* (1998) menyatakan bahwa *LMX* harus selalu dinilai dari 2 sudut pandang yang berbeda yaitu sudut pandang karyawan terhadap pemimpin (*LMX-MDM*) dan sudut pandang pemimpin terhadap karyawan (*SLMX-MDM*) dikarenakan terdapat perbedaan pandangan yang cukup signifikan antara pemimpin dengan karyawan (Greguras dan Ford, 2006) dimana dimensi yang diukur meliputi Afeksi, Loyalitas, Kontribusi, dan Penghormatan Profesional (Liden dan Maslyn, 1998).

Dari teori-teori di atas maka penulis menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



## METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif karena pengumpulan data, penafsiran data dan penarikan kesimpulan dari penelitian ini adalah berupa angka beserta penjelasan dan penggambaran dari angka-angka tersebut dengan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh / sensus. Kuesioner nantinya akan dibagikan kepada 33 *staff* dengan rincian 32 karyawan dan 1 orang *Supervisor*. Masing-masing karyawan akan diminta untuk mengisi 1 kuesioner, sedangkan *Supervisor* akan mengisi sebanyak 32 kuesioner penilaian kualitas hubungan dengan masing-masing karyawan yang ada pada *Table Division*.

Data primer dalam penelitian ini diambil menggunakan metode survei lapangan, yaitu melalui penyebaran kuesioner. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan pernyataan kepada para responden untuk mengetahui sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi

kuesioner tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi peneliti.

Indikator *SLMX-MDM* menurut Greguras dan Ford (2006) meliputi:

- a. Afeksi
  - Pemimpin menyukai karyawan dalam hubungan personal
  - Pemimpin menganggap karyawan sebagai teman
  - Karyawan merupakan pribadi yang menyenangkan
- b. Loyalitas
  - Karyawan membela keputusan yang telah diambil oleh pemimpin
  - Karyawan berada di pihak pemimpin ketika dibutuhkan
  - Karyawan berada di pihak pemimpin untuk membela ketika pemimpin melakukan kesalahan yang tidak disengaja
- c. Kontribusi
  - Pemimpin menyediakan segala sesuatu yang dibutuhkan karyawan dalam penyelesaian tugas-tugas
  - Pemimpin bersedia memberikan usaha lebih untuk mendukung karyawan dalam mencapai tujuan yang ada
  - Pemimpin bersedia bekerja sekuat tenaga untuk kepentingan karyawan
- d. Penghormatan Profesional
  - Pemimpin terkesan dengan pengetahuan kerja yang dimiliki karyawan
  - Pemimpin menghormati kompetensi kerja yang dimiliki karyawan
  - Pemimpin terkesan dengan kepiawaian kerja yang dimiliki karyawan

Indikator *LMX-MDM* menurut Greguras dan Ford (2006) meliputi:

- a. Afeksi
  - Karyawan menyukai pemimpin dalam hubungan personal
  - Karyawan menganggap pemimpin sebagai teman
  - Pemimpin merupakan pribadi yang menyenangkan
- b. Loyalitas
  - Pemimpin membela keputusan yang telah diambil oleh karyawan
  - Pemimpin berada di pihak karyawan ketika dibutuhkan
  - Pemimpin berada di pihak karyawan untuk membela ketika karyawan melakukan kesalahan yang tidak disengaja
- c. Kontribusi
  - Karyawan menyediakan segala sesuatu yang dibutuhkan pemimpin dalam penyelesaian tugas-tugas
  - Karyawan bersedia memberikan usaha lebih untuk mendukung pemimpin dalam mencapai tujuan yang ada
  - Karyawan bersedia bekerja sekuat tenaga untuk kepentingan pemimpin
- d. Penghormatan Profesional
  - Karyawan terkesan dengan pengetahuan kerja yang dimiliki pemimpin
  - Karyawan menghormati kompetensi kerja yang dimiliki pemimpin
  - Karyawan terkesan dengan kepiawaian kerja yang dimiliki pemimpin

Setelah kuesioner semuanya terisi, kuesioner akan diolah oleh penulis menggunakan SPSS 23. Tujuannya untuk melihat tingkat persetujuan responden terhadap kualitas hubungan *LMX* yang terbentuk baik dilihat dari persepsi karyawan (*LMX-MDM*) maupun dari persepsi pemimpin (*SLMX-MDM*), yang akan dilihat dari tiap-tiap indikator yang ada di tiap-tiap variabel *LMX* yaitu afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan professional.

## BAHASAN

Setelah data dari kuesioner selesai diolah, maka selanjutnya data akan dikategorikan menggunakan *mean* sehingga akan dibedakan menjadi kelas-kelas sebagai berikut:

- Nilai  $4,21 < \bar{x} \leq 5,00$  = Sangat baik
- Nilai  $3,41 < \bar{x} \leq 4,20$  = Baik
- Nilai  $2,61 < \bar{x} \leq 3,40$  = Netral
- Nilai  $1,81 < \bar{x} \leq 2,60$  = Tidak baik
- Nilai  $1,00 < \bar{x} \leq 1,80$  = Sangat tidak baik

Tabel 1. Hasil *Mean* Variabel *LMX* antara Persepsi Karyawan (*LMX-MDM*) dengan Persepsi Pemimpin (*SLMX-MDM*)

<i>Group Statistics</i>					
Variabel	Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Afeksi	LMX	32	3,80	0,77	0,13
	SLMX	32	3,85	0,56	0,10
Loyalitas	LMX	32	3,73	0,71	0,12
	SLMX	32	2,96	0,61	0,10
Kontribusi	LMX	32	4,06	0,72	0,12
	SLMX	32	3,97	0,55	0,09
Penghormatan Profesional	LMX	32	4,14	0,71	0,12
	SLMX	32	4,28	0,44	0,07

Dari analisa deskriptif kualitas hubungan *LMX* yang ada dilihat dari sudut pandang karyawan (*LMX-MDM*) dan sudut pandang pemimpin (*SLMX-MDM*) dengan interval kelas 0,8, maka mayoritas responden setuju dengan pernyataan yang ada mengenai kualitas hubungan *LMX* yang terbentuk antara karyawan dengan pemimpin, namun aspek loyalitas dari sudut pandang pemimpin (*SLMX-MDM*) berada pada kategori cukup setuju dengan nilai rata-rata tingkat persetujuan responden sebesar 2.96. Rata-rata nilai tingkat persetujuan dilihat dari sudut pandang karyawan (*LMX-MDM*) untuk aspek afeksi sebesar 3,80, aspek loyalitas 3,73, aspek kontribusi 4,06, aspek penghormatan professional 4,14. Sedangkan rata-rata nilai tingkat persetujuan dilihat dari sudut pandang pemimpin (*SLMX-MDM*) untuk aspek afeksi sebesar 3,84, aspek loyalitas 2,96, aspek kontribusi 3,97, dan aspek penghormatan profesional 4,28. Berdasarkan hasil analisa deskriptif yang ada, tidak terlihat perbedaan *mean* yang signifikan antara persepsi karyawan (*LMX-MDM*) dengan persepsi pemimpin (*SLMX-MDM*), kecuali pada aspek loyalitas dimana *LMX-MDM* memiliki *mean* sebesar 3,73, sedangkan *SLMX-MDM* hanya sebesar 2,96.

Teknik inferensial digunakan untuk mengetahui perbedaan perilaku sampel yang diuji ditinjau dari dua sudut pandang (sudut pandang pemimpin dan sudut pandang karyawan). Pengujian yang digunakan adalah memakai *t-test* dan *one way ANOVA*.

Tabel 2. Hasil Uji *t-test* Persepsi Karyawan dan Pemimpin terhadap *LMX*

No	Variabel	Sig. (2-tailed)	$\alpha$	Keterangan
1	Afeksi	0.797	0,05	Tidak beda signifikan
2	Loyalitas	0.000	0,05	Berbeda signifikan
3	Kontribusi	0.550	0,05	Tidak beda signifikan
4	Penghormatan Profesional	0.337	0,05	Tidak beda signifikan

Berdasarkan pada hasil uji beda menggunakan *independent sample t-test* untuk melihat apakah terdapat perbedaan persepsi antara karyawan dengan pemimpin terhadap kualitas hubungan *LMX* yang terbentuk, didapati pada aspek afeksi, kontribusi, dan penghormatan profesional tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *LMX-MDM* dan *SLMX-MDM*, namun perbedaan signifikan terdapat pada aspek loyalitas dikarenakan nilai signifikansi yang dimiliki lebih kecil dari 0,005.

Tabel 3. Hasil Uji *One Way ANOVA*

Variabel	Nilai F	Nilai Sig.	Keterangan
Afeksi	0.067	.797	Tidak Beda Signifikan
Loyalitas	21.362	.000	Beda Signifikan
Kontribusi	0.361	.550	Tidak Beda Signifikan
Penghormatan professional	0.938	.337	Tidak Beda Signifikan

Berdasarkan pada hasil uji *one way ANOVA* yang ada juga didapati hasil yang sama dimana aspek afeksi, kontribusi, dan penghormatan profesional tidak terdapat perbedaan yang signifikan, namun untuk aspek loyalitas didapati perbedaan yang signifikan antara *LMX-MDM* dengan *SLMX-MDM*. Hasil yang didapat menunjukkan adanya perbedaan sudut pandang antara karyawan dengan pemimpin dimana karyawan menilai kualitas hubungan *LMX* yang terbentuk lebih besar dibanding penilaian pemimpin pada aspek loyalitas.

Hal tersebut mengindikasikan adanya kondisi *ingratiatory* antara pemimpin dengan karyawan, dimana karyawan melihat pemimpin sebagai target yang ingin dikejar, namun hanya mendapatkan waktu yang terbatas oleh pemimpin dan hubungan yang terjalin hanya sebatas pada koridor kerja (Kipnis, Schmidt, dan Wilkinson, 1980). *Ingratiation* memiliki pendekatan bersifat ke atas atau dengan kata lain karyawan merupakan pihak yang aktif melakukan pendekatan untuk menarik perhatian atau sekedar memberikan pengaruh terhadap pemimpin. Hal ini terlihat dari rata-rata tingkat persetujuan karyawan mengenai *LMX* yang lebih tinggi dari rata-rata tingkat persetujuan pemimpin.. Indikasi bahwa waktu interaksi yang terbatas antara pemimpin dengan karyawan membuat mereka tidak mampu untuk membentuk hubungan yang eksklusif satu sama lain. Sedangkan dari sisi karyawan ingin untuk membentuk hubungan yang lebih dengan atasan



karena ingin mengejar karir dengan mencontoh figur atasan sehingga terciptalah kondisi *ingratiatory*.

Lebih lanjut, peneliti melakukan wawancara singkat dengan *supervisor* dari *table division* Kampoeng Roti mengenai hubungan *LMX* yang terbentuk khususnya pada aspek loyalitas (Wawancara singkat, 5 Juni 2016) ditemukan fakta bahwa perputaran karyawan pada *table division* termasuk cepat, sehingga sangat jarang terdapat karyawan yang memiliki lama waktu bekerja yang panjang. Perputaran karyawan yang cepat menjadikan karyawan dan pemimpin tidak memiliki waktu yang cukup panjang untuk membangun suatu hubungan *LMX* yang matang, terlebih bagi pemimpin dimana jumlah hubungan yang harus dibangun jumlahnya berkali lipat jika dibandingkan dengan karyawan, dimana hal tersebut memerlukan waktu yang cukup lama bagi seorang pemimpin sehingga pemimpin cenderung membatasi hubungan yang ada sebatas pada koridor kerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi karyawan terhadap pemimpin dalam hubungan *Leader Member Exchange (LMX)* yang terbentuk rata-rata secara keseluruhan baik dikarenakan tingkat persetujuan yang masuk dalam kategori setuju untuk pernyataan mengenai kualitas hubungan *LMX* yang terbentuk pada aspek afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional.
2. Persepsi pemimpin terhadap karyawan dalam hubungan *Leader Member Exchange (LMX)* yang terbentuk pada aspek afeksi, kontribusi, dan penghormatan profesional secara rata-rata baik dikarenakan tingkat persetujuan yang masuk dalam kategori setuju, namun pada aspek loyalitas persepsi pemimpin terhadap karyawan hanya sebatas pada kondisi netral.
3. Terdapat perbedaan persepsi mengenai *Leader Member Exchange (LMX)* dari sudut pandang karyawan (*LMX-MDM*) dan dari sudut pandang pemimpin (*SLMX-MDM*) pada aspek loyalitas. Perbedaan persepsi ini menunjukkan ada nya *ingratiatory* pada pabrik Kampoeng Roti Surabaya.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan sejumlah saran kepada Kampoeng Roti utamanya pada *table division* guna meningkatkan kualitas hubungan *Leader Member Exchange* antara karyawan dengan pemimpin baik pada aspek afeksi, loyalitas, kontribusi, maupun penghormatan profesional sehingga *LMX* dapat dipersepsikan secara seimbang oleh karyawan maupun pemimpin, hal ini dikarenakan perbedaan persepsi yang ada mendorong hubungan pada terbentuknya interaksi *Out Group*, dimana karyawan memperoleh waktu yang terbatas dari pemimpin dan hubungan yang terbentuk sebatas pada koridor kerja. Interaksi *Out Group* ini berpotensi besar menciptakan ketidakpercayaan karyawan, sikap negatif, dan loyalitas yang rendah. Namun apabila kualitas hubungan *LMX* dapat ditingkatkan sehingga persepsi yang ada menjadi sama atau seimbang akan berpengaruh sebaliknya, yaitu menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas. Dalam kasus ini ada baiknya bila pemimpin lebih lagi melakukan pendekatan terhadap karyawannya dan tidak membatasi hubungan hanya dalam lingkup kerja. Pihak perusahaan juga bisa membantu proses ini dengan mengadakan kegiatan-kegiatan di luar lingkungan kerja atau memberikan dana untuk kegiatan informal di luar jam kerja

yang dapat mempererat hubungan antara pemimpin dan karyawan sehingga kualitas hubungan *LMX* ini dapat segera ditingkatkan. Dari sisi *Supervisor* juga diharapkan ada tindakan aktif di luar lingkungan kerja seperti berkumpul atau makan setelah jam kerja selesai. Peningkatan kualitas hubungan *LMX* ini juga diharapkan salah satunya untuk menekan tingkat *turnover* karyawan *table division* pada Kampoeng Roti yang cukup tinggi, dikarenakan kualitas hubungan yang baik tentunya akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang lebih kondusif sehingga *turnover intention* karyawan dapat dikurangi.

## DAFTAR REFERENSI

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 6, 219 – 247.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 6, 219 – 247.
- Khoiroh, M. M. (2012). Tingkat worker turnover pada multinational companies dan kaitannya dengan cultural adjustment. *JESP*, Vol.4 No.1, 5-12
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980) Intra-Organizational Influence Tactics: Exploration in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, 450 – 452.
- Liden, C.R. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, 43-72.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Morrow, P.C., Suzuki, Y., Crum, M.R., Ruben, R. & Pautsch, G., (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20. No. 8, 681 – 694.
- Sidharta, N. & Margaretha, M. (2011). Dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention: studi empiris pada karyawan bagian operator di salah satu perusahaan garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, Vol. 10 No. 2, 129-142
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Ed 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). Leader member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 233 – 244.
- Zhou, X., & Schriesheim, C.A. (2009). Supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality: Review and testable propositions. *Leadership Quarterly*, Vol.6, 920 – 932.